

Introduction

L'essor de l'économie monétaire, la facilité des opérations de change et l'interdépendance des marchés ont favorisé l'intensification des relations des banques et des établissements de crédit avec les autres agents économiques. Cependant, la grande crise économique des années 80 qui a entraîné la faillite du système bancaire a contraint les Pays en Voie de Développement (PVD) au Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Ce programme, couplé à la dévaluation du franc CFA en 1994 a eu de graves répercussions sur le développement économique de ces pays. De ce fait, les acteurs s'accordent à reconnaître que le phénomène de la pauvreté prend une ampleur de plus en plus inquiétante et constitue une menace pour ces pays dont une bonne partie de la population active, évolue dans le secteur informel.

Le secteur informel n'étant pas accessible au système bancaire classique, il fallait chercher un moyen pour satisfaire les besoins de cette population afin d'améliorer son bien-être économique et social. A cet effet, les agents économiques exclus du système financier classique ont mis en place des pratiques et des circuits de financements alternatifs communément appelés micro finance, finance décentralisée ou finance de proximité.

Initiés par des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des banques commerciales telles que la Brut-Unit Desa (Indonésie), la Gramen Bank (Bangladesh) et K-Rep (Kenya), Prodem/Bancosol (Bolivie), ces financements alternatifs ont pour objectif de satisfaire la demande de produits financiers de leurs populations cibles.

C'est dans ce cadre que le Bénin, à l'instar des autres Pays en Voie de Développement, a adopté une stratégie de réduction de la pauvreté dans laquelle les problèmes de financement des activités des « pauvres » exerçant pour la plupart dans le secteur informel occupent une place de choix. Quelques années plus tard on assiste à une prolifération des Institutions de Micro finance dont le

réseau FECECA M/CLCAM, avec comme activité principale l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne aux agents exclus du système classique.

Depuis leur création, les activités de ces institutions sont conformes aux attentes du monde rural et urbain par leurs proximités, leurs capacités à couvrir le territoire national et l'importance des capitaux injectés dans l'économie nationale.

Le secteur de la micro finance se trouve aujourd'hui confronté à de multiples problèmes. La fragilité du secteur, la défaillance des prêts et la difficulté de recouvrement des impayés. Ce dernier apparaît comme important car il est susceptible de porter atteinte à la pérennité des IMF.

C'est en raison de cette importance et des difficultés qu'éprouvent actuellement les dirigeants de la CLCAM à recouvrer les impayés que nous avons jugé utile de développer le thème intitulé : « **Analyse du processus de recouvrement des impayés dans une Institution de Micro finance : Cas de la CLCAM Porto-Novo, Guichet des Aguégus** ».

Cette étude vise à analyser le système de recouvrement des impayés, à prendre connaissance de leurs causes et de leurs conséquences réelles afin de proposer des approches de solutions liées au problème d'accumulation des impayés. Ce travail est organisé en trois chapitres :

-Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude.

-Le deuxième est consacré au développement du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

-Le troisième chapitre a trait à la présentation et l'analyse des résultats ainsi qu'aux propositions de solutions pour améliorer le système de recouvrement des impayés.

CHAPITRE I :

CADRE INSTITUTIONNEL DE LA CLCAM

Dans ce chapitre, nous allons aborder dans un premier temps la présentation générale de la CLCAM (section 1) ; ensuite le déroulement du stage et l'inventaire des forces et faiblesses (section 2)

SECTION 1 : Présentation générale de la CLCAM.

Dans cette section, nous présenterons d'abord, la Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel (CLCAM), à travers son historique, sa mission, ses objectifs, ses activités, ses ressources et pour finir sa structure organisationnelle et fonctionnelle.

Paragraphe1 : Historique, Missions, Objectifs, Activités et Ressources

1-1 Historique de la CLCAM

La CLCAM fait partie de l'URCLCAM de l'Ouémé/Plateau qui est une branche du réseau FECECAM Bénin. Pour mieux comprendre les fondements de la CLCAM, nous avons subdivisé son histoire en quatre différentes phases de maturation à savoir :

- ❖ la phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1976 à 1988
- ❖ la première phase de réhabilitation de 1989 à 1992
- ❖ la deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998
- ❖ la phase de redressement et de transformation à partir de 1999

➤ La Phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1976 à 1988

L'ex-CNCA, société d'Etat béninois, organe de tutelle dans le temps, créée le 22 août 1975 par l'ordonnance N°75/59, a connu plusieurs difficultés.

En effet, cette phase de tutelle a été marquée par une forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, coopérative d'épargne et de crédit régie par le décret N°77/37 du 25 février 1977.

➤ **La première phase de réhabilitation de 1989 à 1992**

En 1989, l'Etat béninois, avec l'aide de six (06) bailleurs de fonds, avait envisagé de réhabiliter le réseau des CLCAM/CRCAM par un appui financier d'environ 3,2 milliards de francs CFA et pour une durée de trois (03) ans, à savoir du 1^{er} janvier 1990 au 31 décembre 1992. Ces six (06) bailleurs de fonds étaient :

- ❖ La Banque Mondiale
- ❖ La Coopération Suisse
- ❖ L'Agence Française de développement
- ❖ Le Fonds Européen de Développement
- ❖ La Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle
- ❖ La République Fédérale d'Allemagne.

Les objectifs de cette phase étaient de :

- Reconstituer des fonds propres à la structure ;
- Transférer aux CLCAM l'activité de crédit ;
- Renforcer le mutualisme ;
- Former des élus locaux et des cadres.

➤ **La deuxième phase de réhabilitation et de croissance, 1993 à 1998**

Cette phase est marquée par la création de la FECECAM –BENIN le 07 juillet 1993, la révision et l'adoption des textes organiques du réseau, puis la transformation des CLCAM en URCLCAM.

➤ **La phase de redressement et de transformation, à partir de 1999**

Elle est caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du réseau, la mise en conformité des statuts et règlement intérieurs des entités (CLCAM, DTR et FECECAM) avec les dispositions de la loi N°97/O27 du 08 Août 1997

portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (PARMEC).

1-2. Missions

Le réseau des CLCAM vise à travers ses nombreuses activités et produits disponibles, à sortir la population béninoise de la précarité. Ainsi, la collecte de l'épargne et l'octroi de microcrédits concourent dans une large proportion à donner une impulsion aux activités génératrices de revenus dans notre pays. Il vise le réseau leader de référence au Bénin et dans la sous région pour le développement socio-économique à la base. La mission principale des réseaux CLCAM (FECECAM) est de propulser, et d'encadrer les populations à faibles revenus, afin que ces derniers réalisent leur indépendance financière, et assurent aussi la sécurité de leurs avoirs. Elle organise et offre donc de ce fait, un service financier à la base, afin de promouvoir le développement local, tout en assurant la pérennité du réseau.

1-3. Objectifs

Les objectifs de la CLCAM se résument ainsi :

- Collecter et gérer l'épargne et les dépôts de ses membres et des usagers ;
- Consentir du crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Acquérir, disposer et gérer des biens mobiliers et immobiliers ;
- Entreprendre toute activité liée directement ou indirectement à son objet sous réserve de l'approbation préalable du conseil d'administration de la faitière ;
- Organiser si possible des échanges d'expériences entre ses membres ;

-Régler si possible et préalablement toute instance judiciaire, les conflits entre ses membres ;

-Accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement des membres et d'organismes intervenants en milieux rural et urbain ;

-Créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

1-4. Les activités

La CLCAM offre à sa clientèle une gamme variée de produits. Au nombre de ces produits, nous avons :

1-4-1. Les produits d'épargne

La CLCAM offre un service d'épargne à sa clientèle à travers plusieurs types de comptes.

- **Le Compte Sur Livret (CSL)**

C'est un compte d'épargne ouvert à toute personne physique ou morale donnant droit à un carnet dont le dépôt minimum à l'ouverture est de 5.000 francs CFA pour les personnes physiques et 10.500 francs CFA pour les personnes morales. Depuis 2014, les titulaires de ces comptes sont assujettis au paiement des Frais de Tenue de Compte (FTC) d'un montant de 500 francs CFA par mois.

- **Les Comptes Courants (CC)**

Ils fonctionnent aussi bien pour opération de retrait que de versement de la clientèle. Ils sont destinés aux entreprises, sociétés commerciales et aux commerçants. Ils sont soumis au prélèvement des frais de tenue de compte.

▪ **Les Dépôts Divers à Vue (DDV)**

C'est un compte courant ouvert et qui ne donne pas droit à un découvert bancaire. Il peut enregistrer plusieurs opérations dans une journée et ne produit pas d'intérêt. Ses frais de tenues de compte (FTC) varient de 0 francs CFA à 500 francs CFA le mois (0 francs CFA pour les DDV servant de remboursement pour des prêts et 500 francs CFA le mois pour les autres). Ils fonctionnent essentiellement pour faire transiter les déblocages et des remboursements de crédits. Ils sont aussi destinés aux individus surtout aux fonctionnaires pour faire transiter leurs salaires.

▪ **Le Compte de Dépôt à Terme (CDT)**

C'est un compte ouvert dans les livres de la CLCAM et qui est un compte bloqué d'un minimum de 100.000 francs CFA. La durée minimum est de six (06) mois renouvelable au taux annuel négociable entre 3% et 5% suivant la durée et le moment du placement. Les intérêts sont calculés annuellement et virés sur le compte de livret du client.

▪ **Les Comptes d'Épargne Planifiée (CEP)**

C'est un système organisé de collecte de tontine à domicile, dans l'entreprise ou sur les lieux d'affaire de l'épargnant. Elle se déroule en deux phases. La première phase qui se déroule sur trois (03) à six(06) mois consiste à habituer le souscripteur (l'épargnant) à une mise régulière de son choix, minimum 200 francs par jour. La deuxième phase consiste à donner de crédit au souscripteur qui s'est bien comporté durant la première phase et qui entre temps a rempli les formalités d'adhésion et d'ouverture de compte. Le remboursement de ce crédit est assuré par la mise régulière que le souscripteur bénéficiaire continue de donner.

- **Le Plan Epargne Investissement :**

C'est un produit de collecte d'épargne et d'octroi de crédit dont la finalité est de faciliter l'accès des sociétaires à des biens d'équipements à moindre coût et de permettre à la CLCAM de mener ses activités de crédit tout en limitant les risques d'impayés.

1-4-2. Les produits de crédit

La CLCAM offre une gamme variée de prêts à ses sociétaires. On distingue essentiellement :

- **Le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF) ou Tout Petit Crédit aux Hommes (TPCH)**

Ce sont de petits crédits accordés aux groupements de femmes ou d'hommes démunis, ne pouvant individuellement satisfaire aux conditions générales d'obtention de crédits. Ces femmes ou ces hommes doivent exercer des activités génératrices de revenus.

Ces prêts financent de petits commerces (vente de tomate, d'akassa, de beignets, de maïs, d'arachide, de piments, etc.) ou les activités agricoles à court terme. Sa durée varie de trois (03) mois à douze (12) mois et le montant de crédit minimum est de 20.000 francs CFA. Le taux dégressif appliqué est de 1,5% par mois. La périodicité de remboursement peut être mensuelle, trimestrielle ou unique.

- **Les crédits à courts termes ordinaires**

Ce sont des prêts de durée comprise entre 1 et 12 mois et de montant compris entre 20.000 et 5.000.000 francs CFA accordés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit. Les activités financées sont diverses et variées à l'exception de celles illicites. Ces prêts peuvent être remboursés en une seule échéance ou en plusieurs échéances mensuelles, bimestrielles, trimestrielles ou semestrielles.

▪ **Les crédits à moyen terme**

Ce sont des prêts de durée comprise entre un (01) et trois (03) ans accordés aux sociétaires remplissant les autres conditions d'octroi de crédit. Compte tenu de la nature très court terme des dépôts collectés par les CLCAM, ces prêts sont accordés sur des lignes extérieures. Les objets financés sont l'outillage agricole, les paires de bœufs, l'équipement culture attelé et les équipements de production ou de transformation et l'habitat rural qui tend à être délaissé.

▪ **Le Crédit Epargne avec Education (CEE)**

C'est un crédit qui s'adresse aux femmes ayant des enfants à bas âge et démunies vivant en milieu rural ou périurbain et qui allie à la fois la mise en place de micro crédit, l'épargne volontaire et l'éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion de l'entreprise. Le montant des crédits varie de 10.000 francs CFA à 300.000 francs CFA au taux de 2% le mois.

▪ **Les crédits à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche (CAEP)**

Ce sont les crédits accordés aux agriculteurs, éleveurs et pêcheurs pour financer le cycle d'exploitation de leurs activités. Ce type de crédit finance non seulement leurs besoins en financement de court terme, mais aussi l'acquisition d'outils et d'autres équipements. Le montant du crédit varie entre 20.000 francs CFA et 100.000 francs CFA. Le taux d'intérêt dégressif appliqué est de 1,5% par mois. La périodicité de remboursement peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou unique.

La garantie essentielle de ce crédit est la solidarité des membres et le nantissement de l'épargne. Il s'agit de l'épargne préalable, qui représente 5% à 20% du montant du crédit sollicité. Elle est bloquée jusqu'au remboursement intégral du crédit.

- **les Crédit d'Achat de produits et leur Stockage (CAPS)**

Ce sont des produits destinés à l'achat des produits agricoles et leur stockage avant la mise en vente.

- **Les crédits aux salariés (CAS)**

Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires et aux agents de forces armées béninoises pour l'achat d'équipement électroménager, de moyen de déplacement etc.

- **Les crédits aux groupes (CG)**

Ce sont des crédits accordés aux membres de groupe de caution solidaire composés de trois (03) à dix (10) personnes constituées par les micro-entrepreneurs. Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres.

Le montant de crédit qu'un membre du groupe pourrait obtenir, varie entre 20.000 francs CFA et 50.000 francs CFA.

En dehors de la caution solidaire que les membres du groupe s'offrent les uns aux autres, aucune autre garantie n'est demandée au groupe.

- **Les Crédits aux Groupements**

Un groupement est constitué de dix (10) personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Sans ce système, le crédit est accordé aux groupements mais chaque membre est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre ou des activités du groupement. En cas de défaillance de paiement du groupement, chaque membre est solidairement responsable. Le montant du crédit qu'un groupement peut obtenir ne doit pas dépasser 100.000 francs CFA par membre. En dehors de la caution solidaire que les membres de groupement s'offrent les uns aux autres, aucune garantie n'est demandée.

1-4-3. Les produits de prévoyance

Il s'agit du Régime de Prévoyance Crédit (RPC) ; c'est une couverture améliorée du risque pour les membres emprunteurs et leurs ayants droits. Le RPC est le symbole de la solidarité des bénéficiaires des crédits dans la prise en charge des remboursements en cas de décès et d'invalidité totale et permanente.

1-4-4. Le produit de transfert

Le réseau FECECAM-BENIN propose à sa clientèle un service de transfert d'argent IMT (Instant Money Transfert). Grâce à ce produit, tout le monde peut recevoir ou envoyer de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts très réduits et cela de manière simple, sûre, rapide et fiable.

1-4-5. Domiciliation des salaires et pension de retraite

C'est un service financier offert aussi bien aux salariés du secteur privé que ceux du secteur public et aux retraités. Elle permet entre autre de :

- réduire les coûts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés en poste dans les zones reculées ;
- retirer son salaire quand le besoin se fait sentir (sécurité du salaire) ;
- épargner et donner aux salariés et pensionnés l'accès aux avances sur salaire et au crédit.

1-4-6. Les suretés

Les éléments de garantie pouvant être reçus dans le cadre de ces types de crédits sont les suivants :

- **Caution financière**

La caution financière constitue l'épargne disponible dans un compte permettant de rembourser une partie du crédit en cas de défaillance du débiteur principal.

- **Caution personnelle**

C'est l'engagement fourni par un tiers qui se porte garant du paiement du crédit en cas de défaillance du débiteur principal.

- **caution réelle**

Pour les crédits garantis par les biens matériels, la valeur marchande de ces biens doit être supérieure au montant du crédit.

1-5. Les ressources de la CLCAM

Elles se résument en :

- ressources humaines
- ressources matérielles
- ressources financières

Paragraphe2: Structure organisationnelle et fonctionnelle de la CLCAM

2-1. Structure organisationnelle

La FECECAM-BENIN est un réseau mutualiste d'institution coopérative d'épargne et de crédit à deux (02) niveaux, le réseau est régi par la loi N°97-037 du 08 Août 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Il est organisé de la manière suivante :

- Les Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuelle (CLCAM) ;
- Les Faitières des Caisses d'Epargnes et de Crédit Agricole Mutuelle (FECECAM-BENIN)

NB : Il faut signaler que l'intervention de la faitière à la base (CLCAM) se fait par délégation d'un certain nombre de pouvoir à un responsable appelé chef Délégation Technique Régional (DTR). Au 31/12/2015, le réseau FECECAM – BENIN comporte huit (08) DTR-CLCAM et 133 CLCAM.

2-2. Structure fonctionnelle de la CLCAM

Dans le respect du principe cardinal de la séparation des fonctions de décision, d'exécution et de contrôle, chaque institution (CLCAM, DTR, FECECAM-BENIN) s'est dotée des organes de gestion suivants :

2-2-1. Les organes de décisions

A chacun de ces niveaux (CLCAM, DTR, FECECAM), le réseau est dirigé par ses sociétaires comme suit :

- **L'Assemblée Générale (AG)**

Elle est l'instance suprême et l'organe souverain de décision de la FECECAM-BENIN.

- **Le conseil d'Administration (CA)**

Composé de sept (07) ou de neuf (09) personnes élues par l'Assemblée Générale, il est en position hiérarchique supérieure par rapport aux autres organes d'une FECECAM.

- **Le Comité de Crédit (CC)**

Il a la responsabilité d'octroyer le crédit aux membres de l'institution conformément aux politiques et procédures définies en la matière.

- **Le Comité de Déontologie (CD)**

Composé de trois (03) ou de cinq (05) personnes élues par l'Assemblée Générale parmi les représentants des membres de la FECECAM-BENIN, les membres du comité de déontologie sont considérés comme des dirigeants au sens de l'article 26 régissant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit.

2-2-2. L'Organe de Contrôle

- **Le Conseil de Surveillance (CS)**

Il est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations de la FECECAM-BENIN et du contrôle de la gestion.

2-2-3. Les Organes d'Exécution

- **La gérance de la CLCAM**

Le chef d'agence est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et des usagers.

- **Le comité de délégation (CODEL)**

Servant de charnière entre la FECECAM et la CLCAM, il veille à l'application des décisions issues de la haute hiérarchie, coordonne les activités des CLCAM, fait des propositions à la hiérarchie avant la prise de décision et à l'obligation de résultats et de rendre compte.

- **Le Comité de la DTR-CLCAM**

Le comité de direction de la DTR-CLCAM à travers le Directeur est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la DTR et de coordonner les activités des CLCAM.

- **Le comité de direction de la FECECAM**

Le comité de direction de la FECECAM-BENIN à travers le Secrétaire Exécutif est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la fédération et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau au niveau national.

2-2-4. Le personnel technique

Notons qu'en dehors de ces organes de décision, la CLCAM est appuyée par une équipe technique composée des salariés (Comptable, Agent de crédit,

Caissier, promoteur, Agent de recouvrement et superviseur) ayant à leur tête un gérant.

SECTION 2 : Déroulement du stage et inventaire des forces et faiblesses

L'objectif visé à travers les stages académiques en entreprise est d'appréhender de prime abord la vie et le fonctionnement des entreprises puis de confronter les notions théoriques reçues aux réalités du terrain. A travers cette section, nous restituerons les travaux effectués en un premier temps et ferons part de l'inventaire des forces et faiblesses en un second temps.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

Tout au long de notre stage, nous avons parcouru divers services et effectué différents travaux. Dans ce paragraphe, nous ferons le point des travaux exécutés et des expériences acquises.

1-1. Travaux exécutés

Dès notre entrée à la CLCAM (guichet des Aguégus), nous avons été bien accueillis par le gérant et tout le personnel administratif de la structure. Pendant notre séjour nous avons eu à effectuer plusieurs travaux dans plusieurs services tels que :

- le service guichet
- le service comptabilité
- le service crédit (entretien et analyse)

1-2. Expériences acquises

Durant tout notre séjour à la CLCAM (guichet des Aguégus), nous avons pu exécuter de multiples travaux et nous nous sommes familiarisés avec quelques réalités de la vie en entreprise.

Au cours de cette période, les différentes tâches effectuées ont trait à la gestion des opérations de micro-finance en général et du Micro Crédit au Plus Pauvres (MCP) en particulier.

Les responsables et les agents à divers niveaux n'ont ménagé aucun effort pour nous fournir les informations nécessaires à la rédaction de notre rapport de stage. Le dévouement du personnel et l'ambiance de travail ont motivé à suivre le rythme de travail de la CLCAM.

Paragraphe 2 : Inventaire des atouts et problèmes

2-1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

2-1-1. Forces

De la restitution de nos observations de stage, nous avons pu dégager quelques forces à savoir:

- une bonne couverture géographique ;
- formation de son personnel sur les nouvelles pratiques ;
- gamme variée de produits ;
- bonne relation entre l'administration et le personnel ;
- personnel qualifié ;
- rapidité dans les opérations ;
- le suivi des clients ;
- existence d'un service comptabilité ;
- existence d'une politique de crédits ;
- portefeuille clients assez diversifiés.

2-1-2. Opportunités

Comme opportunités, nous pouvons énumérer :

-l'engagement de l'Etat béninois face à l'assainissement du secteur de la micro finance ;

-possibilité d'être actionnaire.

2-2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

2-2-1. Faiblesses

Au nombre des faiblesses de la CLCAM, nous avons :

- la non interconnexion entre les agences de la CLCAM ;

- la non fidélisation des clients;

-procédure d'octroi de crédit longue et complexe ;

- la non existence d'un groupe électrogène;

-manque de motivation et de stimulation du personnel ;

-nombre insuffisant des chargés de recouvrement.

2-2-2. Les menaces

Il s'agit de :

-la concurrence très élevée des SFD et institutions bancaires

-la difficulté des clients à signer les pièces parce qu'elles sont en majorité analphabètes ;

-la crédibilité des clients à rembourser à temps la société ;

-cherté de la vie ;

-développement de l'informel ;

-non respect de la plupart des clients de la date du paiement du crédit.

CHAPITRE II :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette partie est consacrée en premier lieu au cadre théorique de l'étude puis en second lieu à la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section présente la problématique, l'intérêt du sujet puis les objectifs et hypothèses de recherche.

Paragraphe 1: problématique et intérêt du sujet

1-1: Problématique

Parmi les modèles de développement capable de permettre un décollage effectif des économies en voie de développement figurent en bonne place de nos jours, celui relatif à la réduction de la pauvreté par les Institutions de Micro Finance (IMF). La plupart des pays en voie de développement regorge en leur sein beaucoup de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de Petites et Moyennes Industries (PMI) qui ont développé de nombreuses activités de taille réduite pour permettre aux populations de subsister. Ces PME et PMI, constituant plus de 80% des entreprises de ses pays en voie de développement, se retrouvent face à un réel problème de financement. C'est dans le but de palier à ce problème que la micro finance a vu le jour pour mettre à la disposition des entreprises excluent du système financier formel des produits financiers adaptés à leurs besoins.

D'une manière générale, la micro finance représente un facteur déterminant de relance de la croissance économique et de lutte contre la pauvreté. Au nombre de ces institutions figure au BENIN l'une des plus grandes institutions de micro finance : la FECECAM-BENIN spécialement la CLCAM qui à travers ses activités accompagne les Petites et Moyennes Entreprises (PME), les Petites et Moyennes Industries (PMI) et les personnes à faible revenu dans le financement de leurs projets par l'accès facile aux crédits.

L'une des difficultés à laquelle sont confrontées les IMF est celle du recouvrement des impayés provoqués par le retard dans le remboursement des échéances contractuelles, pouvant s'étaler sur plusieurs mois (0 à 24 mois et plus) contraignant les IMF à constituer des provisions ou à l'abandon de créances (créances irrécouvrables); des situations qui ne sont pas de nature à assurer leur pérennité. C'est ce qui a plus attiré notre attention au niveau de la CLCAM (guichet des Aguégus). La perte que subit cette institution (CLCAM / Aguégus) en cas de non paiement des échéances en retard par rapport aux encours globaux de crédit est en progression sur les trois dernières années. A cela s'ajoute le niveau élevé du montant des impayés au sein de la CLCAM des Aguégus qui a atteint 84.864.050fcfa en 2015. Cette situation constitue d'ailleurs un frein à l'évolution des activités de l'institution et a pour conséquence l'augmentation du portefeuille à risque.

L'octroi de crédit déclenche donc automatiquement un plan de recouvrement. Il est alors indispensable d'analyser le système de recouvrement des IMF, en particulier celui de la CLCAM afin de proposer des suggestions pour son amélioration. C'est ainsi que nous avons décidé de réfléchir sur le thème : « **analyse du processus de recouvrement des impayés dans une institution de micro finance : cas de la CLCAM Porto-Novo/ guichet des Aguégus** »

Ce problème principal auquel l'institution est confrontée a suscité en nous les questions suivantes :

➤ Question principale :

Le recouvrement des impayés à la CLCAM de Porto-Novo/Guichet des Aguégus est t'il efficace ?

➤ Questions spécifiques :

-Quelles sont les raisons qui expliquent le montant élevé des impayés à la CLCAM des Aguégus ?

-Quelles sont les conséquences de ces impayés sur la bonne marche des activités à la CLCAM des Aguégus ?

1-2. Intérêt de l'étude

L'intérêt de la présente étude s'articule autour de trois (03) points à savoir :

-Mettre en pratique les connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus universitaire précisément en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion.

-Prendre connaissance des causes et conséquences réelles des créances irrécouvrables, proposer une pratique plus adaptée et plus efficace du manuel de procédure d'octroi de suivi de crédit et aider à mettre en place un système de gestion efficace en vue d'une amélioration des performances du réseau FECECAM /CLCAM.

-Servir de piste et de base de données aux chercheurs désireux de s'investir dans ce même champ d'étude.

Paragraphe 2 : objectifs et hypothèse

2-1. Objectifs de l'étude

2-1-1. Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser le processus de recouvrement des impayés en vue de contribuer à une meilleure gestion des impayés à la CLCAM des Aguégus.

2-1-2. Objectifs spécifiques

De façon spécifiques, il s'agit d' :

- ❖ Identifier les causes éventuelles des créances en souffrance (impayés) à la CLCAM des Aguégus ;
- ❖ Apprécier les conséquences de ces impayés sur le portefeuille client de la CLCAM des Aguégus.

2-2 : Hypothèses de recherche

Au regard des objectifs spécifiques évoqués, nous posons les hypothèses suivantes :

H1: L'inefficacité du dispositif d'octroi et de suivi de crédit explique l'augmentation des impayés à la CLCAM Aguégus;

H2: L'augmentation des charges de fonctionnement et le ralentissement de la bonne marche des activités font partie des conséquences de ces impayés sur le portefeuille de la CLCAM des Aguégus ;

SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.

Cette section traite non seulement de la clarification conceptuelle et des opinions doctrinales que certains auteurs ont développé sur le concept de l'analyse du processus de recouvrement des impayés dans les institutions de micro finance (revue de littérature) mais également de la méthodologie de recherche.

Paragraphe1 : Revue de littérature.

C'est la partie du travail qui consiste à exposer les connaissances acquises dans le cadre de notre étude à travers les travaux effectués par les auteurs sur le domaine en question. C'est aussi une lecture et une analyse critique des travaux de recherche qui sont déjà faits sur le problème de recherche.

1-1. Clarification des concepts

1-1-1. Notion de crédit

Etymologiquement, le mot crédit vient du latin *credere* qui signifie, « avoir confiance », « se fier à ». De nos jours, le crédit porte sur des activités bien variées et revêt diverses formes. Le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur.

En fonction de l'usage que l'emprunteur propose de faire du montant prêté, nous distinguons deux types de crédit.

➤ **le crédit à des fins personnelles**

Il est destiné à l'acquisition de biens ou services au niveau du ménage. L'objet du crédit n'est pas générateur de revenu et son remboursement se fait à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt.

➤ **le crédit productif**

Il est sollicité par un individu ou une entreprise dans le but d'améliorer ses activités. On dit du crédit productif qu'il est générateur de revenus. Le remboursement de ce type de crédit est généralement supporté par les revenus générés par l'objet du prêt.

1-1-2. Portefeuille de crédit

Le portefeuille de crédit d'une institution de micro finance est l'ensemble des différents types de crédits qu'elle peut accorder à ses clients. Il est le principal actif des IMF et donc leur principal générateur de revenu.

1-1-3: La Micro finance

Le terme « **micro finance** » est apparu à la fin des années 1970 à la suite des initiatives du professeur MUHAMMAD Yunus qui fonda la Grameen Bank du Bangladesh et octroya de petits prêts aux populations à très faibles revenus, à des taux d'intérêts insignifiants. Ainsi la micro finance désigne un ensemble de dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits à de très pauvres pour les aider à mener des activités productives ou génératrices de revenus, leur permettant ainsi de développer de très petites entreprises.

1-1-4. La micro entreprise

Le rapport de l'état de l'économie nationale édité en décembre 1997 définit la micro-entreprise comme étant l'ensemble des activités économiques et commerciales de moindre importance auxquelles s'adonne une population de personnes qui font montre de dynamisme et ont acquis un certain nombre de savoir-faire dans les domaines de commerce, de l'artisanat et de l'industrie.

1-1-5. L'institution de micro finance

Dans une publication de la Banque Mondiale (BM) éditée en août 1998 à propos de micro finance en Afrique sub-saharienne, il est écrit ceci : Par institution de micro finance, on désigne des agents et des structures qui effectuent des transactions financières relativement faibles en ayant recours à une méthodologie spécifique basée sur la moralité du client. Ce sont des institutions qui s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micro-entrepreneurs, à des petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire.

1-1-6. La notion d'impayé et typologie

Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard (calme dow). Cette notion d'impayé nous amène à distinguer trois formes de crédit.

- **crédits sains**

Ils concernent les prêts non échus accordés aux sociétaires et les prêts échus en retard de moins de trois mois. Ces crédits ne font pas l'objet de provisions.

- **Crédits en souffrance**

Ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois (loi PARMEC).

- **crédit irrécouvrable**

Un crédit est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement.

1-1-7. Recouvrement des crédits

Le recouvrement se définit comme l'ensemble d'activités coordonnées et appliquées de manière adéquate et opportune pour parvenir à convaincre les débiteurs à rembourser totalement leurs prêts.

1-2: Contributions antérieures liées aux impayés dans les IMF

Des études théoriques ont été réalisées autour du phénomène d'impayés et de leurs manifestations au sein des Institutions de Micro finance.

1-2-1: Etudes théoriques

Certains auteurs ont abordé partiellement ou totalement les problèmes que nous évoquons dans le cadre de ce travail. Ils ont fait les analyses et des conclusions que nous allons retracer. Nous présentons également les différents travaux qui tentent d'expliquer les manifestations des impayés dans les IMF. Le manuel de gestion des risques que propose le CARE donne des directives aux directeurs de programme de micro finance pour la mise en place de système adapté de gestion de risque. Ce document décrit les structures institutionnelles, les systèmes de gestions et le contrôle interne qui doivent être mis en place dans chaque projet de micro finance. Il souligne les politiques et les procédures requises ou possibles pour la gestion et la gouvernance des IMF dans l'optique de minimiser la vulnérabilité d'une organisation et de maximiser les chances des IMF à réaliser toute leur potentialité. Ce manuel stipule que la gestion des risques est un processus continu à trois étapes, à savoir l'identification des vulnérabilités, la conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle et le

suivi efficace des systèmes de contrôle en place. La gestion de risque requiert également la recherche d'équilibre approprié entre les coûts engagés et l'efficacité du système de contrôle, ainsi que leurs effets nets sur la clientèle et le personnel de l'IMF.

Selon Joanna LEDGERWOOD (1999), « Manuel de Micro finance: Une perspective institutionnelle et financière » Washington, la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et de l'image institutionnelle de l'IMF.

Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. Il existe aussi les impayés volontaires. Ce sont des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolonger unilatéralement la durée de leur usage car, conscient qu'un remboursement immédiat n'offre pas automatiquement l'opportunité d'un renouvellement immédiat de crédit. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les remboursements retardés sont aussi dangereux que les créances irrécouvrables. Non seulement il est associé au retard de remboursement des coûts de recouvrement mais également, il fausse la programmation financière et peut entraîner la panique des déposants des SFD or, ces derniers, contrairement aux banques classiques ne sont pas généralement reliés à un prêteur de dernier ressort qui pourrait les refinancer.

Par ailleurs, HONLONKOU et al. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD⁴, aboutissent à des conclusions dont les plus illustratives révèlent que la performance des IMF en matière de remboursement est liée aussi bien aux caractéristiques des caisses (caractéristiques du gérant, supervision adéquate après l'obtention du crédit), aux activités financières qu'aux caractéristiques des clients (sexe, proximité

géographique de la caisse, type de garantie, volume d'activité, expertise accumulée dans l'activité à financer, la taille de l'emprunt).

1-2-2: Manifestations des impayés au sein des IMF

✓ Impayés et groupe solidaire

Gueye (1999) démontre que le risque de défaillance d'un membre est amplifié lorsque le groupe est de petite taille. Néanmoins, la taille du groupe ne doit pas être trop élevée car l'application du contrôle par les pairs y serait plus difficile. En effet, la défaillance d'un membre conduisant au non renouvellement des crédits pour tout le groupe, les autres membres ne voudront pas rembourser même s'ils en ont la capacité (Basley et Coate, 1995 ; Paxton, Graham et Thraen, 2000). Bratton (1986) soutient cette thèse en affirmant qu'un individu accepterait de rembourser son crédit si et seulement si le groupe a une réelle chance de maintenir un bon crédit. Ce mécanisme n'échappe pas aux risques exogènes qui sont dus aux incertitudes globales qui caractérisent les projets financés. Une mauvaise récolte, une chute des cours mondiaux d'un produit dominant chez les emprunteurs peuvent annihiler tous les records de remboursement. Les controverses autour de la caution solidaire font que certaines IMF optent pour de nouvelles formes de garanties réelles, le warrantage et les fonds de garantie.

Par contre, Paxton et al. (2000), dans une étude réalisée sur les « Mécanismes internes aux groupes au Burkina », ont identifié une augmentation de la probabilité des impayés avec le cycle de prêt. Ceci sous-entend que, plus le groupe développe de l'expérience en matière de crédit, plus il a tendance à devenir défaillant à cause d'un contrôle moins soutenu des officiers de prêt.

Quant à Basley et Coate (1995) dans leur modèle de défaillance stratégique, ils montrent que les bons emprunteurs décident de ne pas rembourser s'ils observent que les autres sont défaillants et qu'ils ne bénéficient plus de prêts. Dans ce cas,

si les prêts étaient individuels, ces bons emprunteurs auraient remboursé. Les prêts de groupe sont beaucoup plus risqués que les prêts individuels. De plus, lorsque la gestion des impayés n'est pas optimale, le défaut de certains emprunteurs dans le groupe entraîne une réaction des autres emprunteurs avec un effet domino (Paxton et al. 2000) ou des risques de collusion entre emprunteurs (Armandariz de Aghion et Morduch, 2005).

✓ **Impayés et asymétries d'information**

Les principaux facteurs influençant les impayés sont liés aux asymétries d'information, aux chocs négatifs auxquels sont confrontés les emprunteurs ou encore à la mauvaise qualité de certaines institutions (Godquin, 2006). Varian (1990) atteste que l'asymétrie de l'information apparaît lorsqu'un agent économique est plus informé qu'un autre sur ses propres risques et les actions qu'il va entreprendre. Ces asymétries créent des problèmes d'anti-sélection (attribution de prêts aux emprunteurs très risqués) ainsi que des problèmes d'aléa moral (situation où l'emprunteur agit d'une manière non-appropriée en faisant peu d'effort ou des efforts insuffisants pour faire fructifier son prêt ou en l'utilisant de manière non-appropriée). Les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral augmentent la proportion d'emprunteurs qui ne peuvent rembourser leur prêt à la date d'échéance car le rendement de l'utilisation de leur prêt ne leur permet pas de le faire. Pour Desai et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum, les facteurs liés à la sélection adverse trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, le mauvais ciblage des clients, le sous-financement des activités et le rééchelonnement inadéquat des crédits. Par ailleurs, les emprunteurs qui ont assez d'argent pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

✓ **Impayés et mauvaise politique de crédit**

Selon EDMOND P. (1994), une trop grande spécialisation du crédit pour les campagnes agricoles et la non-couverture des besoins financiers pour les acteurs socio-économiques entraînent le détournement des crédits de la part des clients. Pour ADJIMAVO H. (2002), les causes des impayés sont : le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, le non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

✓ **Impayés et période de prêt**

Selon Chao-Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement. En effet, si l'IMF tarde à accorder le Prêt à causes des formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifestera plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourra occasionner d'éventuels impayés.

Zeller (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

✓ **Impayés et pré-défaillance**

La pré-défaillance est une situation à prendre en compte dans le cas d'un client d'une IMF qui n'honore pas ses engagements à l'échéance convenue (LANHA, 2001). La difficulté de remboursement ne se situe pas à l'échéance définitive mais à une échéance intermédiaire. Cela suppose que le remboursement du crédit soit échelonné dans le temps. Lorsque ce type de remboursement est utilisé avec l'intérêt calculé sur le capital restant dû, il en résulte la réduction des charges financières supportées par l'emprunteur. D'autres avantages consistent à limiter les risques de non-remboursement consécutif à la détention par

l'emprunteur d'importantes sommes sans emploi immédiat (cause de la tentation conduisant à affecter ces sommes à des activités parfois plus risquées voire improductives). Il y a donc pré-défaillance, lorsque l'une quelconque de ces échéances intermédiaires n'est pas respectée, chacune d'elles comptant pour un crédit. Même si le non-remboursement d'une échéance n'implique pas la défaillance définitive, le pré défaillance permet de détecter le plus rapidement possible les difficultés éventuelles de l'emprunteur et de prévenir la défaillance définitive.

Quant à Caire et Kossman (2003), le crédit scoring est un processus d'assignation d'une note à un emprunteur potentiel pour estimer la performance future de son prêt. La probabilité de mauvaise performance telle que définie par le prêteur est un modèle de décision et techniques sous-jacentes qui aident dans la décision d'octroi de crédit avec un objectif en aval de minimiser les impayé (Thomas et al. 2002)

Paragraphe2 : Méthodologie de recherche.

La recherche scientifique est un processus dynamique, ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre et obtenir des réponses précises à partir des investigations. De cette définition il ressort que la recherche consiste à trouver toutes les informations relatives à un problème.

2-1: Collecte de données d'enquête

Il s'agit de définir l'échantillonnage d'étude dans un premier temps puis les outils de collecte des données dans un second.

2-1-1: Echantillonnage d'étude

L'échantillonnage peut être défini comme une partie de la population sélectionnée dans le but d'arriver à des conclusions générales pouvant être

valables pour l'ensemble des individus composant cette population. Ainsi pour étudier notre enquête, nous avons retenu comme population les agents et les clients de la CLCAM des Aguégus. Nous avons ensuite porté la main sur un échantillon de deux cent trente (230) personnes dont quatre (04) agents et deux cent vingt six (226) clients de la CLCAM des Aguégus.

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon d'enquête

Eléments	Population (effectifs)	Echantillon (effectifs)
Personnel	10	04
Clients en impayés	900	226
Total	910	230

Source : Conçu par nous-mêmes

2-1-2: Outils de collecte de données

Pour mieux collecter les données, nous avons recouru à la recherche documentaire, pré-enquête, questionnaire d'enquête et aux entretiens directs...

✓ Recherche documentaire

Cette méthodologie consiste à rassembler les documents nécessaires susceptibles de nous fournir les informations relatives à notre thème. En effet nous avons effectué les recherches documentaires dans les centres de documentation de l'UPAO, dans le but de recueillir des informations qui présentent un intérêt pour notre travail de recherche. Un accent particulier a été mis sur les documents de gestion de la CLCAM tels que : les documents sur l'historique, les documents de crédits octroyés... Afin d'obtenir les informations

relatives aux taux d'intérêt, la qualité de portefeuille et à la charge de personnel. Enfin nous avons exploité des informations externes qui concernent certains ouvrages, mémoires, publications et aussi l'internet.

✓ **Pré-enquête**

Avant d'effectuer notre étude sur la CLCAM, nous nous sommes imprégnés de la réalité des activités que mène la CLCAM à travers ses services de micro finance.

✓ **Questionnaire d'enquête**

Le questionnaire a été administré aux clients autour des rubriques suivantes :

- le profil de l'enquêté ;
- l'appréciation des dispositifs internes de la CLCAM des Aguégus ;
- les causes des impayés des clients ;
- les suggestions des clients.

✓ **Entretiens directs**

Cette démarche nous a permis de parcourir différents services de la CLCAM, pour nous enquérir des informations nécessaires au travail. Les questions adressées au personnel de la CLCAM que sont le Gestionnaire du guichet, l'Agent de Crédit, l'Agent de Recouvrement et le Comptable sont axées sur trois rubriques :

- actions de la CLCAM pour la gestion des impayés ;
- participation de la Cellule de Recouvrement à la diminution du nombre d'impayés ;

- suggestions du personnel.

2-2: Techniques de dépouillement et outils d'analyse de données

Dans cette partie, il est question de mettre en exergue les techniques de dépouillement et les outils d'analyse des données.

2-2-1: Techniques de dépouillement

Une fois les données recueillies, elles ont été mises sous forme exploitable. Nous avons procédé au dépouillement des données de façon manuelle. Nous nous sommes servis également du logiciel Microsoft Office (Excel et Word).

2-2-2: Outils d'analyse de données

On utilisera comme outils de traitement des données collectés :

- Les tableaux pour réaliser une meilleure synthèse des données à analyser ;
- Les graphiques qui permettront d'apprécier l'évolution des différents indicateurs.

Ces outils se complèteront pour permettre d'avoir toute les informations nécessaires à la rédaction de notre mémoire.

2-2-3: Cadre opératoire

L'hypothèse H1 qui stipule que « l'inefficacité du dispositif d'octroi et de suivi de crédit explique l'augmentation des impayés au sein de la CLCAM des Aguégus » sera vérifiée si après analyse des résultats, on constate que plus de 50% des clients montrent que les impayés sont en partie dus à la mauvaise foi des clients, au manque de suivi de l'institution et au retard dans le déblocage des crédits.

Par rapport à l'hypothèse H2 selon laquelle « l'augmentation des charges de fonctionnement et le ralentissement de la bonne marche des activités de la CLCAM des Aguégus font partie des conséquences des impayés », si après analyse des résultats, on constate que les impayés entraînent une augmentation des charges de fonctionnement et le ralentissement des activités, alors elle sera validée.

2-2-4 : Les limites de l'étude

Notre étude porte sur la Caisse Locale des Crédits Agricoles et Mutuel (CLCAM) guichet des Aguégus. Les données de l'étude s'étendent sur la période de 2013 à 2015. Les difficultés rencontrées n'affectent pas les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête.

Ces difficultés sont :

- ✓ Absence d'un groupe électrogène en cas de coupure d'électricité ;
- ✓ L'accès difficile à certains documents en raison de leur caractère confidentiel ;
- ✓ La contrainte du temps et la faible disponibilité de certains responsables devant nous fournir les informations ;
- ✓ Le refus catégorique de certains clients à répondre aux questions.

Toutes ces difficultés sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Toutefois, ces difficultés ne nous ont pas empêchées de poursuivre nos recherches. Elles nous ont plutôt permis de constater la rigueur qu'observent les agents de la CLCAM et leur prudence à fournir des informations aux usagers.

CHAPITRE III:
PRESENTATION DES RESULTATS,
ANALYSES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de nos enquêtes et analyses puis à la validation des hypothèses formulés (section 1), afin d'aboutir à des propositions de stratégies et suggestions (section 2).

SECTION 1: Présentation des résultats de nos enquêtes ; analyse et validations des hypothèses

Paragraphe 1: Présentation des résultats de nos enquêtes et analyses

1-1 Questionnaire de recherche

Tableau n° 2 : Questionnaire adressé aux clients

N° d'ordre	Questions	Réponses	Résultats	Pourcentage obtenus	Commentaires
1	Comment avez-vous connu la CLCAM ?	Par l'intermédiaire d'un(e) ancien(ne) bénéficiaire	44	19,47%	La majorité des clients, soit 50,44% ont connu l'agence par leur propre investigation ; ce qui signifie que le besoin et la recherche de financement existe d'où l'importance des IMF
		Par l'intermédiaire d'un chargé à la clientèle crédit	68	30,09%	
		Par vos propres investigations	114	50,44%	
2	Etes-vous satisfaits des prêts que vous obtenez à la CLCAM ?	Oui	152	67,26%	La majorité des clients soit 67,26% sont satisfaits des services de prêts de la CLCAM.
		Non	74	32,74%	
3	La CLCAM est-elle efficace dans le suivi des crédits qu'il vous octroie ?	Oui	94	41,60%	On constate que 58,40% des clients affirment que les agents ne sont pas efficaces dans le suivi des crédits.
		Non	132	58,40%	
4	Vous-arrive-t-il de tomber en impayés ?	Oui	167	73,89%	73,89% des clients sont tombés en impayé mais sans pour autant le souhaiter.
		Non	59	26,11%	
5	Si oui, quels sont les causes de vos retards de paiements ?	Causes liés à l'institution	98	43,36%	51,77% des clients affirment que les causes de leurs retards de paiement sont liées à eux –mêmes.
		Causes liés à l'emprunteur	117	51,77%	

Analyse du processus de recouvrement des impayés dans une Institution de Micro finance : cas de la CLCAM Porto-Novo ; Guichet des Aguégues

		Causes externes	11	4,87%	
6	A quel moment de la durée du crédit, l'impayé est-il survenu ?	Au début	00	00%	La majorité des impayés survienne donc au milieu du crédit
		AU milieu	172	76,11%	
		A la fin	54	23,89%	
7	Le délai de déblocage crédit est-il long ? Si oui constitue-t-il l'une des causes de vos retards de paiement ?	Oui	206	91,15%	91,15% des clients trouvent que le délai de mise en place du crédit est assez long ; ce qui justifie le détournement de l'objet du crédit.
		Non	20	08,85%	

Source : Données d'enquête de terrain, Juin 2016

Tableau n°3 : Questionnaire adressé aux agents

Questions	Réponses	Résultats	Commentaire
1 : Sur quoi fondent vos analyses dans l'octroi de crédit ?	La viabilité et l'existence de l'activité des clients	03	Les analyses dans l'octroi de crédit se fondent beaucoup plus sur la rentabilité et sur la solvabilité du client.
	La nationalité du client	00	
	La rentabilité de l'activité du client	04	
	La solvabilité du client	04	
2 : Est-ce que les chargés de crédit rendent visite aux clients après déblocage ?	Oui	04	Les chargés de crédit rendent bien visite aux clients après le déblocage des fonds.
	Non	00	
3 : Comment peut t'on expliquer l'accroissement du taux des impayés ?	Manque de suivi de la part de l'institution après la mise en place du crédit	02	Pour les agents de la CLCAM, l'accroissement du taux des impayés s'explique pour la plupart par la mauvaise foi des débiteurs
	Mauvaise foi des débiteurs	04	
4 : Quelles sont les causes qui selon vous sont à la base des impayés ?	Cause liées à l'institution	02	Selon les agents de la CLCAM, les causes à la base des impayés sont liées aux emprunteurs.
	Causes liées à l'emprunteur	04	
	Causes externes	02	
5 : De quels instruments disposez-vous pour détecter les contre-vérités lors des déclarations des promoteurs ?	En partant des biens et réalisations du promoteur	03	Pour la validation des informations fournies par le client lors de l'entretien direct avec ce dernier, les agents questionnent le plus souvent le voisinage
	En se basant sur la cohérence ou non des déclarations	02	

Analyse du processus de recouvrement des impayés dans une Institution de Micro finance : cas de la CLCAM Porto-Novo ; Guichet des
Aguégués

	En questionnant le voisinage immédiat	04	immédiat et quelques fois, ils se fient aux biens et à réalisation du promoteur.
	En voyant le degré d'urbanisation de la zone	00	
6 : Que préconisez-vous pour pallier à cette situation ?	Agir sur les causes internes Mettre plus de rigueur dans l'analyse des dossiers Réduire le délai de décaissement	04	Pour pallier à ces problèmes les agents de la CLCAM préconisent d'agir sur les causes internes, de mettre plus de rigueur dans l'étude des dossiers et de raccourcir les délais de décaissement.
7 : De quels moyens disposez-vous aujourd'hui pour amener les promoteurs indécis à rembourser	Relance Pression de tout genre Menace de réaliser la garantie Autres	04	Les moyens disponibles sont : Relance Pression de tout genre Menace de réaliser la garantie
8 : Le système de pénalité mis en place constitue-t-il un moyen efficace de dissuasion par rapport à l'impayé ?	Oui	04	Selon les agents, le système de pénalité est un bon moyen de dissuasion par rapport à l'impayé.
	Non	00	

Source : Données d'enquête de terrain, Juin 2016

Les questionnaires de recherches adressés aux clients et aux agents de la CLCAM Aguégués, nous ont permis d'obtenir les résultats ci-dessus, et au regard de ces résultats, nous pouvons conclure que sur 100 % des clients questionnés sur la question de l'efficacité du suivi des crédits, 58,40 % affirment que les agents ne sont pas efficaces dans le suivi des crédits qu'ils leur octroient ; en ce qui concerne la question du délai de déblocage , la majorité des clients soient 91,15 %

affirment que l'institution est en retard dans le déblocage des crédits qu'ils leurs octroient ; et selon l'institution l'accroissement du taux des impayés sont aussi dû à la mauvaise foi des clients. Ainsi l'augmentation des impayés à la CLCAM des Aguégués a pour causes l'inefficacité du suivi des crédits, le retard dans le délai de déblocage des crédits et la mauvaise foi des clients.

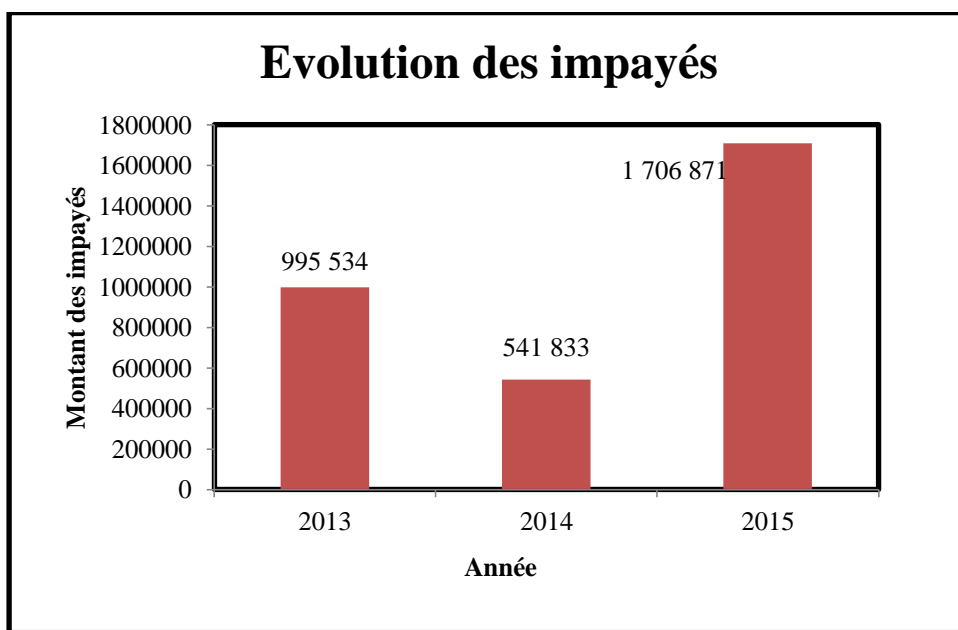
1-2 Données recueillies

Tableau n°4 : Variation des impayés

Année	2013	2014	2015
Montant impayé	995 534	541 833	1 706 871
Variation	-	- 453 701	1 165 038
Evolution des impayés en %	-	-45,57	215,01

Source : Tableau de suivi des recouvrements CLCAM Aguégus

Figure 1 : Evolution des impayés



Source : Réalisé par nous même à partir des bases de données.

L'analyse comparative de l'évolution des impayés d'une année à une autre nous a permis de constater une diminution de 45,57 % en 2014 par rapport à celui de 2013 alors qu'en 2015 il a été observé une augmentation de 215,01 % par rapport à celui de 2014. Il ressort de cette analyse que le montant des impayés

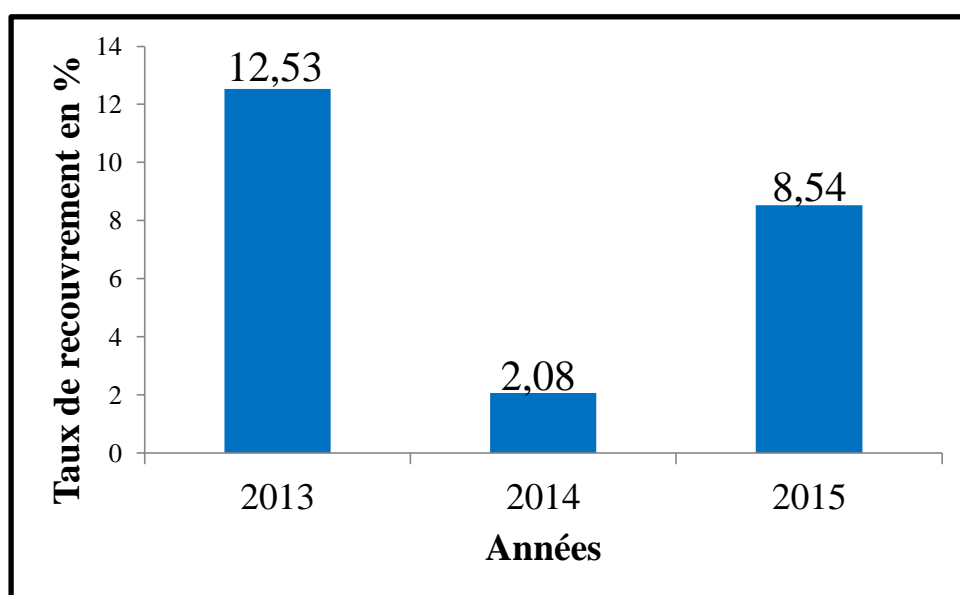
évolue en dents de scie sur les trois dernières années à la CLCAM des Aguégus.

Tableau n°5 : Variation du taux de recouvrement

Eléments	2013	2014	2015
Cumul des impayés	104 390 874	92 305 499	90 925 000
Montant recouvré	13 080 909	1 922 123	7 768 030
Taux de recouvrement en %	12,53	2,08	8,54

Source : Tableau de suivi des recouvrements CLCAM Aguégus

Figure 2 : Evolution du taux de recouvrement



Source : Réalisé par nous même à partir des bases de données.

L'analyse comparative du taux de recouvrement des impayés d'une année à une autre nous permet de constater une diminution de 10,45 % en 2014 par rapport à celui de 2013. Par contre des efforts ont été faits en 2015 où ce taux a connu un accroissement de 6,46 % par rapport à celui de 2014. Néanmoins cet effort ne règle pas encore le problème car le taux de recouvrement effectué sur toute la période demeure toujours faible.

Tableau n°6 : Indicateurs de la qualité du portefeuille

INDICATEUR	MODE DE CALCUL	2013	2014	2015	INTERPRETATION
Taux de remboursement sur nouvelles échéances (98%)	(Nominal remboursé sur crédits au cours de la période moins remboursement par anticipation) / (Total échu au cours de la période)	98,22	96,22	96,74	Bon
PAR 1j (5%)	(Capital restant dû ayant une portion en retard d'au moins 1jour) / (Encours de crédit actif)	14,54	18,98	5,79	Mauvais sur les trois années
PAR 30j (3%)	(Capital restant du ayant une portion en retard d'au moins 30 jours) / (Encours de crédit actifs)	11,49	12,58	7,93	Mauvais sur les trois années
PAR 90j (2%)	(Capital restant dû ayant une portion en retard d'au moins 90 jours) / (Encours de crédit actif)	7,02	10	7,70	Mauvais sur les trois années

Source : Base des données

L'analyse de la qualité du portefeuille nous montre le risque important que cours l'institution sur les trois dernières années, avec des taux de PAR (1j, 30j, 90j) supérieur à la norme précisément entre 2013 et 2014. Par contre en 2015 des efforts ont été consentis pour régulariser la situation, mais la norme n'est toujours pas atteinte.

Tableau n°7 : Evolutions des provisions et perte sur créance.

Eléments	2013	2014	2015
Provisions des créances en souffrances	1 986 468,6	5 519 111,828	1 572 283,11
Taux de provisions sur créances en souffrances	-	177,83%	-71,51%
Perte sur créances	76 191 745	77 333 796	79 036 768
Taux de perte sur créances	-	1,49%	2,20%

Source : Base des données

Cette analyse nous montre que de 2013 à 2014 les provisions constituées sur les créances en souffrances ont connu un accroissement de 177,83 % et une baisse de 71,51 % en 2015.

Par contre les pertes sur créances ont connu un accroissement sur les trois années soit 1,49 % de 2013 à 2014 et 2,20 % de 2014 à 2015.

Paragraphe 2 : Validation des hypothèses

Nous allons procéder successivement à la validation des hypothèses formulées en tenant compte des analyses basées sur les résultats de nos enquêtes.

2-1 Validation de l'hypothèse 1

Rappelons que l'hypothèse 1 qui stipule que « l'inefficacité du dispositif d'octroi et de suivi de crédit est l'une des causes principales des impayés au sein de la CLCAM des Aguégus » sera vérifiée si après analyse des résultats, on

constate que les impayés sont en partie dus à la mauvaise foi des clients, au manque de suivi de l'institution et au délai de déblocage des crédits.

D'après les résultats de nos enquêtes :

- ✓ 91,15 % sur 100 % des clients affirment que le retard dans le remboursement de leurs échéances est dû au retard dans le déblocage des crédits.
- ✓ 75 % des agents disent que les impayés sont dus à la mauvaise foi du client et à la mauvaise gestion du crédit obtenu.
- ✓ 58,40 % sur 100 % des clients affirment que le retard dans leurs échéances de paiement est dû au manque de suivi de l'institution.

Au regard du tableau de l'évolution des impayés, le montant élevé en 2015 est dû à la mauvaise foi des clients, à la mauvaise gestion des crédits obtenus et au retard dans le déblocage des crédits. Face à tous ces résultats, l'hypothèse 1 est confirmée.

2-2 Validation de l'hypothèse 2

Rappelons que par rapport à l'hypothèse H2 selon laquelle « l'augmentation des charges de fonctionnement et le ralentissement de la bonne marche des activités de la CLCAM des Aguégus font partie des conséquences des impayés » sera vérifiée si après analyse des résultats, on constate que les impayés entraînent une augmentation des charges de fonctionnement et le ralentissement des activités à la CLCAM des Aguégus.

D'après les résultats des données recueillies :

- Le portefeuille de l'institution est en mauvais état sur les trois années d'étude ; soit respectivement 11,49% en 2013 ; 12,58% en 2014 et 7,93% en 2015 pour le PAR (30j) totalement supérieur à la norme qui est de (3%) et pour le

PAR (90j) nous avons 7,02% en 2013 ; 10% en 2014 et 7,70% en 2015 totalement supérieur aussi à la norme qui est de (2%). Ce qui entraîne le ralentissement de la rotation du portefeuille constituant l'une des conséquences des impayés.

- Les pertes sur créances sont en progression sur les trois années, soit un taux d'accroissement de 1,49% de 2013 à 2014 et 2,20% de 2014 à 2015. Ce qui entraîne la baisse de la rentabilité et le ralentissement des activités de l'institution

- les provisions constituées sur les créances en souffrance sont importantes, soit une augmentation de 177,83% de 2013 à 2014. Ce qui augmente les charges de fonctionnement et diminue la rentabilité de l'institution. Ces observations nous permettent de confirmer l'hypothèse 2.

Globalement, l'analyse des résultats issus des enquêtes et du questionnaire adressé aux clients et aux agents nous permet d'affirmer que les causes de même que les conséquences supposées être à la base des problèmes spécifiques sont confirmées.

SECTION 2 : Approche de solutions et Conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approche de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base d'un problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que des solutions seront proposées ici par problème spécifique à la CLCAM des Aguégus pour limiter les impayés.

1-1. Approche de solution au problème de l'inefficacité du dispositif d'octroi et de suivi de crédit (problème spécifique n°1)

-Créer un service spécial chargé du suivi des crédits : afin de respecter le principe de proximité et de garder le contact avec l'emprunteur. La clientèle doit sentir la présence du prêteur via ses représentants ;

- Diminuer le délai de mise en place du crédit: la CLCAM doit éviter de rendre le processus de mise en place du crédit trop long car cela augmenterait les coûts de transaction et d'opportunité pour l'emprunteur ;

1-2. Approches de solutions au problème de l'augmentation des charges de fonctionnement et du ralentissement de la bonne marche des activités (problème spécifique n°2)

-Adapter les délais de remboursement des crédits aux cycles des activités. S'il est vrai que les activités à caractère commercial sont souvent rentables, il n'en demeure pas moins que ces activités sont des activités à risques. Il faut instituer des mécanismes de motivation aux clients pour le remboursement sans retard des crédits ;

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Après notre analyse, il paraît important de formuler quelques suggestions à l'endroit des autorités de la CLCAM

2-1. Suggestion au problème spécifique n°1

Pour les autorités de la CLCAM, il s'agira :

- De recruter le personnel ;
- De prévoir un budget disponible à la formation et à l'exécution des tâches du personnel recruter ;

- De revoir le processus de mise en place du crédit ;

2-2 Suggestion au problème spécifique n°2

La CLCAM doit :

- Faire l'état des lieux des activités des clients pour identifier les jours favorables aux délais de remboursement des crédits octroyés ;
- Créer une interconnexions entre les CLCAM afin de faciliter le paiement rapide des clients où qu'ils soient ;

CONCLUSION

Le phénomène des impayés constitue un frein pour le développement des Institutions de Micro finance. Cela éloigne les IMF de leurs objectifs qui sont de servir d'outils au service des besoins et des aspirations des populations pauvres, et du développement économique. C'est ainsi que notre étude s'est basée sur le système de recouvrement des impayés à la CLCAM des Aguégus.

Dans cette perspective, nous nous sommes entretenus avec les personnes ressources aussi bien dans les bureaux, à la Direction Générale de l'institution que sur le terrain. Cette étude a pour objectif d'identifier les causes et les conséquences des impayés à la CLCAM des Aguégus. Il ressort de l'analyse des informations recueillies que le long délai de déblocage, la mauvaise foi des clients et la politique de mise en place et de suivi du crédit constituent les causes fondamentales des impayés. L'une des conséquences des impayés est l'accroissement des charges de fonctionnement et la baisse de la rentabilité des IMF.

Le souci majeur des dirigeants de la CLCAM étant la satisfaction des clients, une amélioration des délais de déblocage et une bonne politique de suivi des crédits puis de recouvrement des impayés efficace doit être définie afin d'améliorer la rentabilité de l'institution. Dans ce cadre nous avons formulé des approches de solution ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

Nous espérons, par ce travail, avoir apporté notre contribution à la résolution des problèmes que rencontre la CLCAM des Aguégus en matière de recouvrement des impayés.

Enfin, comme le recouvrement des impayés constitue un thème d'actualité pour tous les IMF, ce travail n'a pas la prétention d'être parfait. C'est pourquoi, nous le soumettons à votre appréciation en vue de l'améliorer.

Références Bibliographiques

- Alexis HOUNMENOU et Hugues Anicet FACHINA, dans « L'analyse de la politique de recouvrement des créances dans les systèmes de financement décentralisé : Cas de la CLCAM des Aguégus » BTS ; année 2014.
- Basley et Coate (1995) dans leur modèle de défaillance stratégique.
- Baurice H. C. HOUETO, dans une étude réalisée sur « Gestion des impayés dans un SFD : Cas de la CLCAM OUANDO/ GUICHET DE DODJI »
- Desai et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum ; (Godquin, 2006) ; Varian (1990) ; Gueye (1999) ; EDMOND P. (1994) ; ADJIMAVO H. (2002) ; Chao-Beroff (1999) ; Zeller (1998) ; Caire et Kossman (2003).
- HONLONKOU et al. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD.
- Joanna LEDGERWOOD (1999), « Manuel de Micro finance: Une perspective institutionnelle et financière »
- Manuel de la gestion de crédit de la CLCAM.
- Manuel de la procédure d'octroi et de suivi de crédit de la CLCAM.
- Paterne M. HOUEDIN et Kévine A. T. SONON, dans « Analyse du processus de recouvrement des impayés dans un SFD : Cas de la CLCAM de Porto-Novo Agence Ouando » BTS ; année 2015.
- Paxton et al. (2000), « Mécanismes internes aux groupes au Burkina »
- Site internet : www.memoireonline ; date : 11, 18, 25/05/2016 & 23,30/06/2016.

